

ダイバーシティ(多様性)経営時代の労災リスクと 今後の事故防止活動を考える¹

常磐大学人間科学部心理学科 申 紅仙

Risks of industrial accidents and their countermeasures in the age of Diversity Management

Shin Hongson (College of Human Science, Tokiwa University)

In Japan, the declining labor force due to low birthrates, an aging population, and a low level of women's participation has gradually begun to cause severe effects, such as a reduction in business hours and decrease in the number of stores owing to lack of employees.

In order to address these problems, certain activities under "Diversity Management" are now being promoted by the Japanese government, especially by the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). A large number of enterprises has adopted Diversity Management for innovation and improvement in productivity by utilizing various human resources including women, people from overseas, the elderly, and people with disabilities.

On the other hand, some unexpected accidents caused by cultural differences or differences of values have been occasionally reported. These accidents had never been considered earlier by managers or safety and health controllers, and they now need appropriate advice to adjust to new working conditions. Under these circumstances, notices such as a checklist of safety points and information of incident reports may be needed for enterprises promoting Diversity Management.

In this study, information on accidental risks and current trends of industrial accidents were collected and reported from various resources related to Diversity Management. Some points of attention were proposed in order to organize information on checklists and countermeasures against industrial accidents for the coming full-scale Diversity age.

Key words: Diversity Management, risks of industrial accidents, countermeasures

日本におけるダイバーシティ経営の 推進状況について

近年、日本では少子高齢化および全人口の減少が進んでいる。従業員の不足もみられ、店舗数縮小や営業時間縮小など、労働力低下による経済的影響も少しずつ現れている。他方、輸出入拡大や海外支店・工場、技術提携などの経済的グローバ

ル化が求められる中、東南アジアや欧米との国際的な競争力の低下も指摘されている。これらの問題を踏まえ、日本では女性・外国人・若年層・高齢者・チャレンジド（障がい者）などの多様な人材を活用する動きが活発になりつつある。このような幅広い多様な人材の登用を「ダイバーシティ（多様性）」という。

ダイバーシティ経営とは

ダイバーシティ（diversity）とは日本語に訳すと「多様性」であり、「ダイバーシティ経営」とは、

¹ 本論文の一部は、申（2006, 2007, 2015, 2017a, 2017b）を基に再構成しました。

ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方(全体像)

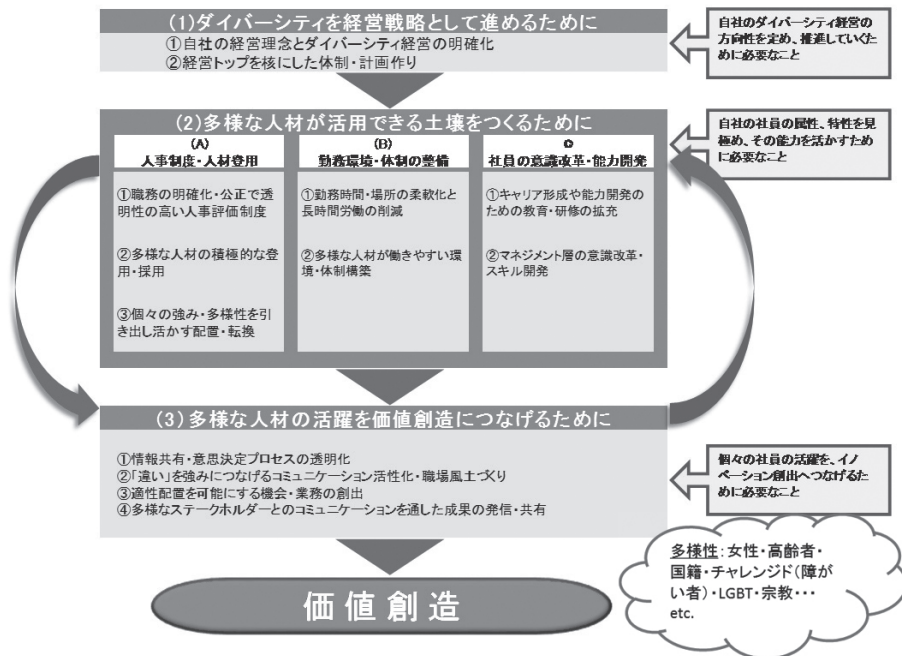


Figure 1. ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方全体像(「平成 28 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集」(経済産業省, 2017) 6 頁図より一部改変)。

「多様な属性の違いを活かし、個々の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して全社的かつ継続的に進めて行く経営上の取組」のことをいう (Figure 1)。ここでいう「多様な属性」は、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・心情、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などに関する多様性も含む。また「能力」には多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含んでいる (以上、経済産業省「ダイバーシティ経営」より引用)。先述のとおり、経済産業省ではダイバーシティ経営の支援に積極的であり、毎年多くの企業からダイバーシティ経営の良好事例を収集・紹介する「ダイバーシティ経営企業 100 選」事業を進めている。

ダイバーシティ経営推進から懸念される問題

ダイバーシティ経営では多様な人材から「多様

な視点」を取り入れ、これまで考えられなかった「新しい視点による価値創造」を目指している。しかし実際には、単なる労働力低下、すなわち「従業員不足」という目前の問題を解消するための応急処置として雇い入れている企業も少なくない。このようなケースでは、ダイバーシティ経営が本来持つ良さである「価値創造」に繋がらないばかりか、「言葉の問題」「経験不足」「コミュニケーション不足によるミス」「現場監督者の負担増」「作業員のモチベーションや安全意識の温度差」などのデメリットが懸念される。

労働環境やシステムの変化には新しいリスクが生まれてしまうこともあり、これまでの常識ややり方が通用しなくなる可能性がある。産業界では事故防止のため、安全文化醸成にむけた取り組みを長年行ってきたが、今後、職場によってはコミュニケーション不良のような安全活動に取り組む以前の問題に陥ってしまう可能性もある。事実、複

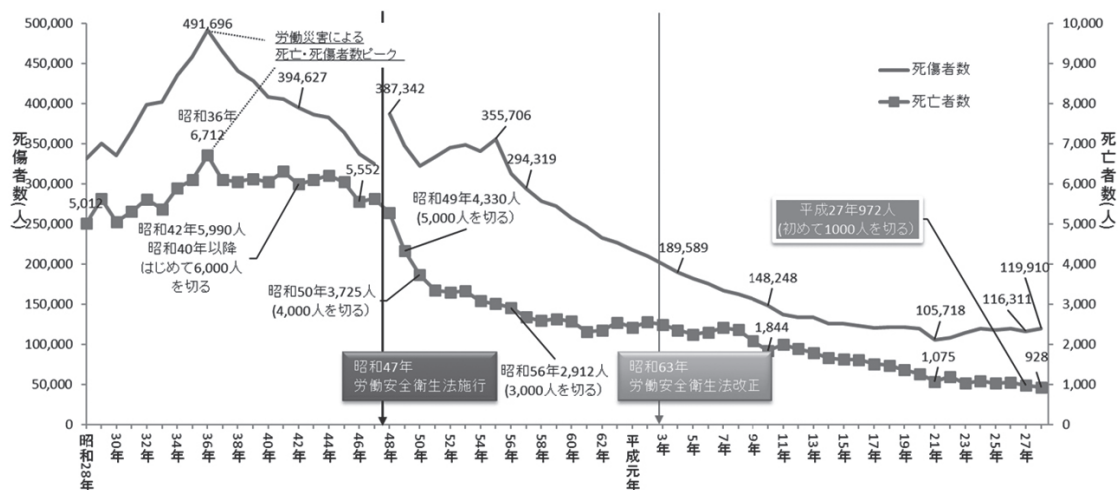


Figure 2. 年間死亡件数および死傷者事故発生状況。厚生労働省公表資料「労働災害発生状況の分析等」(昭和28年～平成28年)を基に作成。

数の企業からこれまで考えられなかった事故が散見されその対応に関する相談を多く受けるようになった。

日本の労働災害による死傷者数は減少傾向にあるが、今後の就労環境の変化に伴い労働災害の傾向が変わる可能性がある。本論文では、ダイバーシティ経営推進の中で求められる人材を登用した際に、企業が踏まえておくべき事故リスクについて整理し、今後の事故防止のあり方を考えていきたい。

ダイバーシティ経営時代を踏まえた 労災リスクについて

日本における労働災害の現況

日本の労働災害による死傷者数は、長期にわたり減少傾向にある (Figure 2)。死亡者数は、昭和36年 (1961年) の過去最高 6,712 名をピークに、「労働安全衛生法」施行 (1972年) 後は減少を続け、近年は最少記録を更新し続けてきた。平成27年 (2015年) は死亡者数 972 名となり、史上初めて 1,000 名を切った (中央労働災害防止協会、

2016)。平成28年も死亡者数は 928 名とさらに減少しており、戦後の恒久的な総労働者数の増加の中でピーク時の約 7 分の一までに減少したことになる。これは、行政および研究機関、各企業の労働災害防止への長期にわたるたゆまぬ努力の賜物である。ただし死傷者数は、平成27年 116,311、平成28年 119,910 と緩やかな増加傾向を見せており、特に後述する三次産業での事故件数の大幅な増加が全体の死傷者数の増加に寄与していることが指摘されている。

労働災害の原因と三次産業

飲食業や接待業、量販店などを中心とした第三次産業での死傷者数の急激な増加がみられている。第三次産業における災害の特徴は、重篤な事故は少ないものの軽傷程度の怪我が非常に多く、第3次産業が半数を占める状況が続いている (厚生労働省、2015)。また、労働災害による死亡者数を産業別に見ると、建設業、製造業、陸上貨物運送事業の順に多く、第三次産業での死亡者数は多くはない。

全体の災害発生原因を見ると、最も死亡件数の

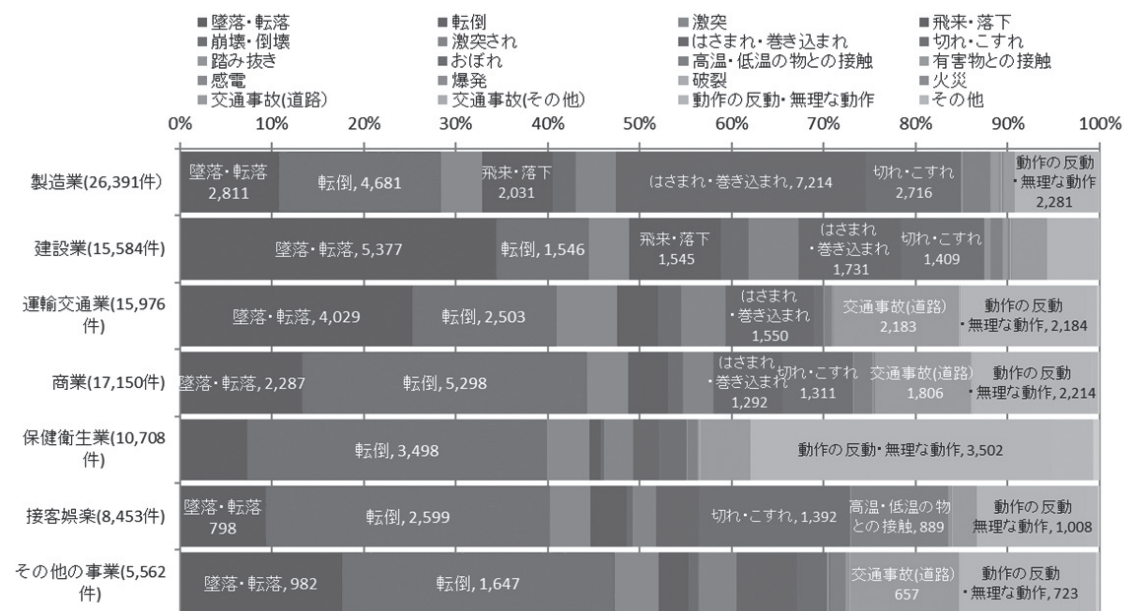


Figure 3. 主要業種別事故型別労働災害発生状況（平成 27 年 全産業：116,311 件）。

多い建設業では、死傷者・死亡者ともに「墜落・転落」が多く、製造業では「挟まれ・巻き込まれ」が、陸上貨物運送事業では死亡事故の 70% が「交通事故」となる。そして、第 3 次産業では「転倒」による事故が非常に多いことが分かる（Figure 3）。これらの業種ごとの労働特性と災害特性を適切に理解し、適切に対策を講じることが事故防止のために必要である。

年代別問題

〔年代別事故リスクについて〕 高年齢労働者と若年齢労働者の不安全行動の特性は、「高年齢労働者の労働災害防止に係わる調査研究報告書」（中央労働災害防止協会，2000）でまとめられている。報告書を見ると、「高年齢労働者群では通常作業での意図的な不安全行動が多いが、異常処置作業での災害は若年労働者層より明らかに絶対的な出現率は低い。若年齢労働者群では、危険認識がなく無意識的行われた不安全行動が多かった（その差約 2 倍）」。ベテランは職種経験，能力からリスクを過小評価する傾向があり，その経験が逆に災

いして「見込み行動」や過信につながっている面がある。反対に若年齢労働者は経験の未熟さから気づかないまま結果的に危険・事故につながる行為が多くなるとされている。近年の労働者の高年齢化が進んでいる傾向を考え，各作業員は年代別のエラーと不安全行動の特性を理解し，対策を講じる際に念頭に置く必要がある。

〔飲食業の事故リスク（高校・大学生の事故多発傾向）について〕 第三次産業の死傷者数が全体の約 5 割を占めるようになったことは先に記した。詳しく見ると，ほとんどが「転倒」「切れ・こすれ」「やけど」などである（Figure 4）。大学生を対象としたアルバイト中の受傷事故を調べたところ，飲食店では「転倒」「切れ」「やけど」などの経験が多数報告され同様の傾向が得られている（申，2014；申，2015）。これらの多くはバックヤード内で起こっているため「バックヤード事故」とも言われる。受傷者の年代を調べたところ，第三次産業では 19 歳以下と 20 代の占める割合が他産業に比べ大変多いことが分かっている。

10 代の労働人口は他の年代に比べ非常に少な

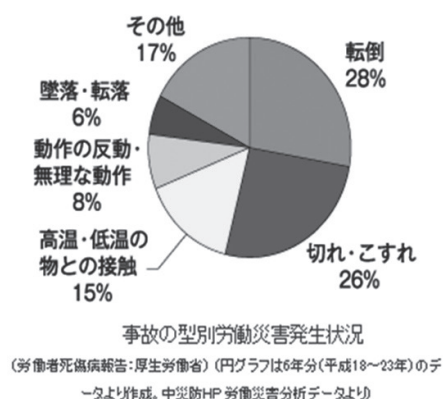


Figure 4. 飲食店に多い災害事例(「飲食店の安全衛生活動好事例集」(中央労働災害防止協会, 2013b より))
http://www.jisha.or.jp/research/report/201303_01.html

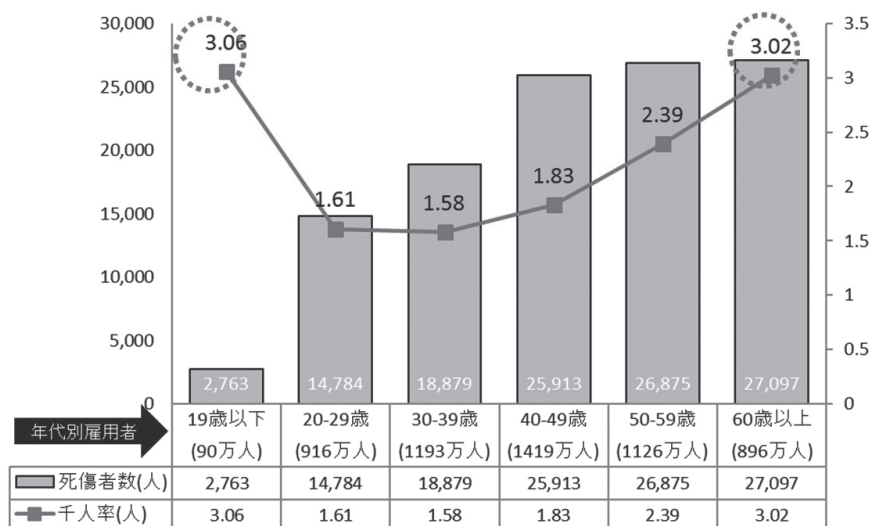


Figure 5. 年代別死傷者数および千人率(平成27年)(「労働者死傷病報告」・「労働力調査」・「平成27年労働災害発生状況の分析(中災防)」を基に作成)。

いにもかかわらず事故件数の割合がとて高いということは、件数だけを見るのではなく10代の従業員の不安全行動または労働環境の悪さなどを考える必要がある。転倒災害が多いということは、床が滑りやすい環境を放置していることが考えられる。滑りやすい環境を改善すれば比較的早く簡単に事故リスクを下げるができるが、なかなか改善されない現状がある。安全管理上、大きな

問題となるだろう。防滑マットを敷いて改善したり、滑りにくい安全靴をはいたりといった指導をするだけでリスクはかなり下がることが期待できる。

千人当たりの事故率を年代別にみると19歳以下(3.06)と60代(3.02)と他の年代の倍ほど高い(Figure 5)。60代の事故の原因は身体機能の低下によるところが大きいことが推察される一

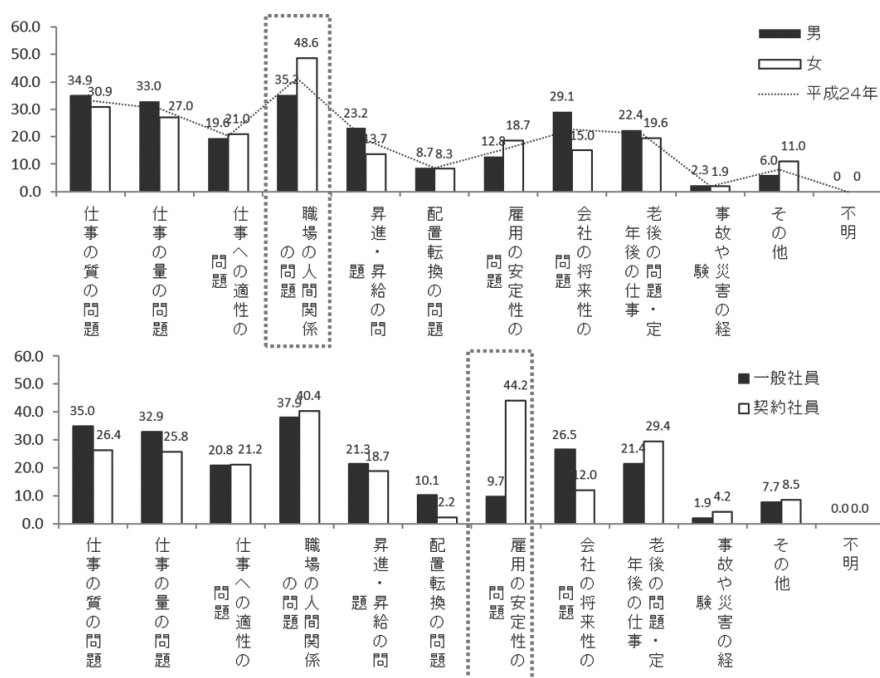


Figure 6. 職場のストレスの内容（複数回答）：男女別（上図）・雇用形態別（下図）（厚生労働省「労働者健康状況調査」（2012）より作成）。

方、19歳以下の事故が多い原因は、教育不足とリスクを正確に認識できなかったことによる不安全行動、うっかりミスが重なったことが考えられる。また環境が整備されていない可能性もある。しかしながら、これらの業種にはヒヤリ・ハットなどの事故リスクをとりまとめる役割を担う協会がほとんど無く、システムがないために事故リスクの全容や背後の要因を探ることの難しさがある。従業員も非正規雇用の割合が高く、安全に関わる講習会を受講する機会や安全意識を高めるための行政からの指導も受けにくい。これらの事情から安全文化醸成の難しさが指摘されている。

雇用形態：非正規雇用と事故リスク

いわゆる「バブル」（1980年代後半～1990年代前半）と言われた行動経済成長期までの雇用形態の主流は、正規雇用および終身雇用、年功序列であったが、近年はその傾向も大きく変わって

きた。総務省「労働力調査」によると、非正規雇用の割合は、平成元年の19.1%から平成28年37.5%となり、約30年で二倍近い約4割に達する勢いにある。非正規雇用は厚生労働省が推進した「多様な働きかた」の中で、当初は肯定的な存在であったが、非正規雇用から正規雇用への移行が非常に困難であることが露呈し、両者間の年収格差の問題が露呈し、非正規雇用者の不安を増加させている。

【作業員のストレス度・メンタル面のケア・非正規雇用者の問題について】 作業員が長期間、強いストレス状態に晒されており、事故リスクが増大する可能性が出ている。厚生労働省は5年に一度、職場のストレス原因について大規模な調査を行っており、最近の結果（2014年）では、職場におけるストレスの原因の上位は長年にわたり不動であり、「職場の人間関係の問題」「仕事の質の問題」「仕事の量の問題」の三要素となってい

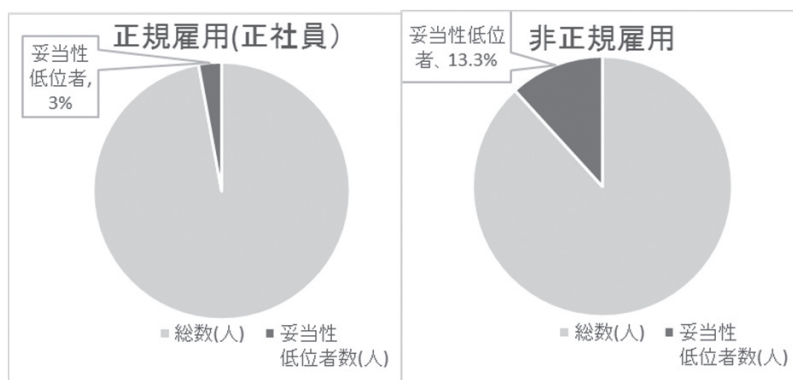


Figure 7. 雇用形態による安全行動調査（中災防）妥当性低位者割合の違い。

る（Figure 6 上図）。特に女性の半数はストレスの原因として「職場の人間関係の問題」を挙げており、性別ごとの対応も考慮する必要がある。また、Figure 6 下図に示すように正社員と非正規雇用のストレス要因も異なる。特に非正規雇用の割合は年々増加傾向にあるため、「雇用の安定性の問題」は根が深い可能性がある。事実、某企業が実施した「安全行動調査（中央労働災害防止協会）」の結果によると、調査結果の妥当性が低い、つまり正直に答えていない可能性のある妥当性低位者の割合が、正規雇用者よりも「非正規雇用者」のほうが明らかに多い傾向があることが指摘されている（Figure 7）。これらの問題は、雇用不安によって「よく見せたい」という気持ちが強まり、正直に答えていない可能性が考えられる。雇用や人事には関係なく、純粋に安全のために調査を行っていることを長期にわたって伝えていくことでこれらの問題が解決されると思われる。

雇用や人間関係などの職務ストレスは家族・友人・職場などのサポートがあると感じているかどうかによってストレス度は大きく変わるといわれている（Karasek, 1979, Johnson & Hall, 1989）。メンタル面で問題を抱えている従業員が、周囲に相談せず一人で抱えている場合もあり得るため上司または管理監督者は留意する必要があるだろう。

女性活躍推進とメンタル面でのリスクについて

〔女性労働者の社会進出状況〕

ダイバーシティ経営では、さまざまな人材が挙げられているが、そのなかでも人材多様性の主役は「女性活躍推進」といって過言ではない。「世界経済フォーラム WEF」が公表した「男女平等に関する指数 Global Gender Gap Index ランキング 2016（Economic Participation and Opportunity, Educational Attainment, Health and Survival, Political Empowerment をもとに算出）」によると、日本は144カ国中111位であり、Economic Participation and Opportunity（経済的参加および機会）138位、Political Empowerment（政界進出）103位、Educational Attainment（教育）76位、Health and Survival（健康・寿命）40位となり、特に女性の管理職登用率や政界進出度の低さが国際的にみて深刻な状況にあることが分かる。また、OECD（2015）によると、日本の女性25－54歳の就業率は71.8%で加盟国34カ国中24位であり、一定の評価が得られているものの、20－34歳代の出産を機に離職してしまう問題も同時に指摘されている。この問題は、女性の年代別就業率を年代別に線グラフに表示すると、出産・育児に相当する期間の就職率が低下する様子がM字に見える

ことから「M字カーブ現象」とも言われている。結婚・出産育児による離職を防ぎM字の鋭角な落ち込みを少しでも緩やかにするため、さまざまな政策が打ち出されているが決定的な解決には至っていない。

日本において女性の活躍度は低い水準にある。しかし教育水準の高さや健康面の優位性を考えると、女性の社会進出ポテンシャルは総じて高く、今後の活躍が期待される。そのためには、以下に記す問題を解決していく必要があるだろう。

〔女性労働者の多様性と複合リスク〕

1. 職場ストレインについて 女性の職場ストレインの原因として人間関係が最多であることは先述の図にて既に示した。また、女性の非正規雇用率男性よりも高いことを考えると、女性で非正規雇用者は雇用不安と人間関係のストレインを持つことになる。製造業や第三次産業では女性かつ非正規雇用者の占める割合も高いことから、リスクを複合的に抱えていることになる。各企業の安全衛生担当者は今後さらなる対策を講じる必要があるだろう。

2. 女性の価値観・働き方の多様性について さらに挙げたい問題として「女性従業員の中の多様性」がある。たとえば、ひとによっては逆差別ともとれる「マミートラック問題」がある。企業側は、女性が出産を機に離職することのないように、妊娠・出産・育児中の女性従業員に対し働き方を緩和するサポートシステム(マミートラック)を用意している。しかし、このようなサポートを適用してしまうと、同期入社男性従業員や同僚と同様のキャリア・ラインから外れてしまい、容易には元の状況には戻れずそのまま昇進・昇格の機会が失われてしまうこともある。他方、昇進・昇格よりも転勤がなく時短勤務制度を活用して子育てを最優先したいと願う女性従業員も相当数いる。働き方の優先順位や価値観はさまざまである。このような「グループ内の多様性」を無視して、女性従業員に同じサポートを一様に当てはめてしまうことで、女性従業員のストレインが増大しモ

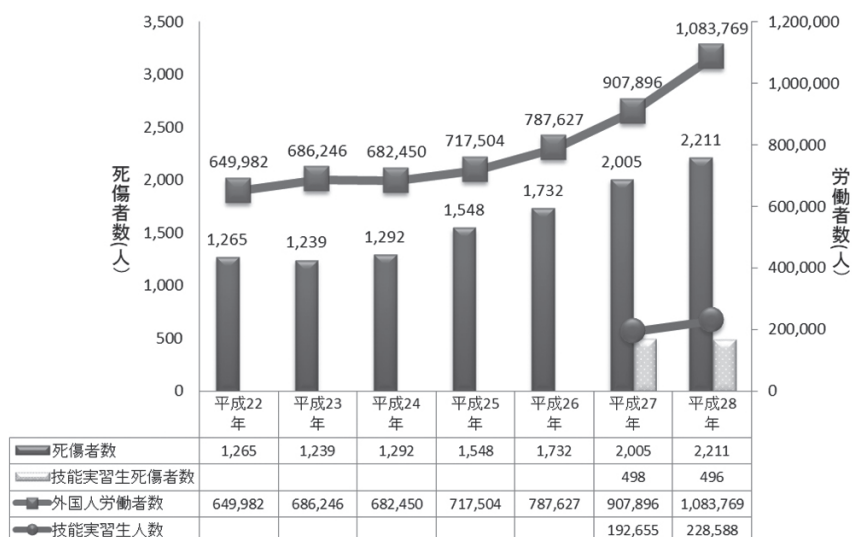
チベーションが低下する恐れがある。今後はより柔軟な働き方、ワーク・ライフ・バランスを組織で容認することが望まれる。

3. 女性の少ない職場の問題 建設・一部の製造業・運輸・消防士など、女性従業員の少ない職場では、先輩がおらずキャリア形成のためのロールモデルに恵まれない問題がある。また、職場で相談できないうえに、同じ失敗でも「女性だから出来ない」といったことを指摘されてしまい精神的に追い詰められてしまうケースも散見される。この問題は、看護師や保育士などの男性が少ない職場でも、男性従業員が陥りやすい問題でもある。

このような問題を解決するために、女性または男性従業員の割合の低い同業他社や本社・支社など、適用範囲を広げ多くの先輩・後輩との交流の場を設ける必要がある。たとえば、総務省消防庁では、女性消防士が互いに交流できる機会と場を設け、メンタル面でのサポートを相互にサポートすることが出来るシステム、先輩たちのキャリアなどの情報を提供している。キャリアの問題や家庭の事情を打ち明けづらかったり、互いに支援したりすることでメンタル面のリスクを低減させる可能性が高い(総務省消防庁、2016)。

外国人労働者

先の項ではダイバーシティ経営の主役を「女性」と位置付けたが、外国人労働者は「新しい視点」を得るうえで重要な人材となる。近年、外国人観光客の急激な増加をうけ、日本はこれまでになかった対応をせざるを得なくなった。街の案内が日本語のみの表記であることへの不満や、外国人観光客の文化・風習・宗教の違いからくる言動の違いにかなり戸惑いの声が挙げられてきた。厳密には違うものの日本の言語は長きにわたりほぼ単一、宗教も仏教および神道を主としており、歴史的経緯はさておき現代にいたる半世紀ほどは他の影響を強く受けることはなかった。しかしながら、日本への外国人往来者数の増加により、多様な言語や宗教、文化・風習にそった対応をし、考え方や価値観の違いを理解する姿勢がみられるように



外国人労働者の死傷災害発生状況

(厚生労働省公表資料「平成28年労働災害発生状況の分析等」を基に作成)
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000165073.html>(2017年9月30日現在)

Figure 8. 外国人労働者の死傷災害発生状況。厚生労働省公表資料「平成 28 年労働災害発生状況の分析等」を基に作成。

なった。

同様の問題は産業界でも起こっている。製造業や建設業、また医療や介護の領域では従業員の不足を補うために外国人労働者を積極的に受け入れるようになってきている。Figure 8 に平成 22 年以降の外国人労働者数と死傷者数を図示した。平成 22 年に 649,982 名であった外国人労働者は、平成 28 年には 1,083,769 名と 100 万を超過するに至っている。5、6 年で約 1.67 倍である。外国人労働者人口の受け入れ数の増加と同時に、死傷者数も増加がみられる。平成 22 年死傷者数 1,265 名が平成 28 年には 2,211 と約 1.75 倍であった。外国人労働者人口の増加率よりも死傷者数の増加率のほうが若干高いことがわかる。今後も同様の傾向が続くようであれば死傷者数の増加率によっては新しい問題となる可能性がある。

実際のケースとして、某企業（製造業）で発生した受傷事故を紹介しながら、生活習慣や文化の違いのリスクについて考えたい。Figure 9 は東南アジア出身の労働者の火傷事故をとった写真であ

る。平均気温が極めて高い熱帯地域出身の当該作業員（東南アジア）が、冬の寒気が厳しい中、溶接作業をしていたときに引火事故が発生した。原因はストーブからの引火であった。当該作業員は、外気温の低い環境になじめず、ストーブを近くに置き暖をとりながら作業を行ってしまった。彼はストーブを使用した経験が無く、溶接時に発生する火花による火災リスクに考えがいたらなかった。また、指導する側は、「まさか」そのような行動をとることが想像できず、火災リスクに気づかせることが出来なかった。その結果、火傷を負う受傷事故に至ってしまった。このような「まさか」は安全管理者の頭を悩ませる問題であり、部署間の調整で大変な思いをすることもある。安全行動調査（中災防）の結果、安全管理担当者の疲労度が他部署よりも強い傾向が見られた企業もあった（非公開資料のため、詳細は割愛する）。今後はこのような問題に慣れるまではコミュニケーションを密にとり、ひとつひとつ作業リスクを確認していく必要があるだろう。

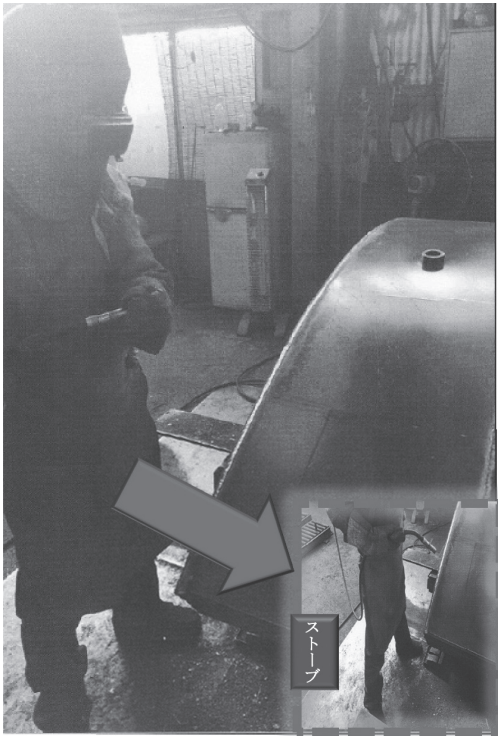


Figure 9. 外国人労働者受傷事故状況説明写真
(企業より許可を得て掲載，一部改変)

(東南アジア出身の労働者の火傷事故：溶接作業中，外気温の低い環境になじめず，ストーブを近くに置き暖をとりながら作業を行ってしまった。ストーブを使用した経験が無く，溶接時に発生する火花による火災リスクに考えが至らなかった。また，指導する側はそのような行動をとることが想像できず，火災リスクに気づかせることが出来なかった。)

今後の安全活動について

ダイバーシティ経営を進めるうえで考えられるリスクと対応すべき問題について考えてきた。これまで述べてきた要点は Table 1 にまとめた。またこれまで企業から受けてきた相談の中でも外国人労働者や非正規雇用者との共働で留意すべき点について相談されることが多いため，経済産業省がまとめた「ダイバーシティを経営戦略とし，多彩な人材能力を発揮できる土壌をつくるために出

来る取り組みチェックリスト」から要点を抜粋し Table 2 にまとめた。これを見ると，「経営理念の明確化と体制作り」「価値創造のための風土作り」「多様な人材が活躍できるようにするための土壌作り」の枠組みから進めていくことが分かる。くわえていうならば，実際にはどれも特別なものではなく，これまで多くの企業で行ってきたことであり，ダイバーシティという名の下に働き方をポジティブな側面に注目しながら再確認・再構築する取り組みと捉えるべきだろう。

Table 1 にまとめられたリスクと Table 2 にまとめられたチェックリスト項目以外にも考えていくべき問題とリスクはあるだろう。各企業・組織は，職場の特性に応じて適宜追加していく必要がある。このときに行われる追加作業は，日ごろのコミュニケーション不足を解消する効果も期待できる。リスク・アセスメント同様の効果を得るためにも，なるべく多くの職位・職種・雇用の多様性を確保した上でリスクを考えることでコミュニケーション不足の問題を解消する糸口がつかめるものと思われる。職場でのコミュニケーションを確保する機会は今後ますます貴重となるだろう。

最後に今後の安全活動と研究についての留意点を挙げたい。

【これまでおこなわれてきた安全活動:KY活動，リスク・アセスメント】これまでの安全対策には，個人で行うことが出来る「ひとり KY (危険予知)」，「指差し呼称」や，組織やチームで行う「KY 活動」「TBM (ツール・ボックス・ミーティング)」「ヒヤリ・ハット (インシデント) 活用」「安全文化醸成のための取り組み」「リスク・アセスメント」などがある。ビデオ教材やシミュレーショントレーニングなども用意されていて取り組みやすい。これらの活動は一定の効果を上げているもののマンネリや形骸化の問題が指摘されている。しかしながら運用の仕方によって効果の違いがみられることが分かっており，KY 活動は「責任の分散をふせぐための適切な人数 (5 - 7 人)」 「要点のまとめと繰り返し」「グループ成員の年代構成の偏り」「リーダーシップのありかた」と

Table 1
ダイバーシティ経営をふまえた各群・産業ごとのリスク要因のまとめ

	おさえるべきリスク要因		各群のリスクを複合的にしかかえる産業例
年代別の問題	高齢群:	・意図的な不安全行動・リスク過小評価傾向 ・身体機能の低下によるエラー	【第三次産業(飲食・量販・接客業中心)】例) ・非正規雇用、若年労働者、外国人労働者の割合が高い ・大学生アルバイト中の怪我リスク増大 ・最多事故原因:「転倒」「火傷」「切り傷」 ・バックヤード事故多数 ・中小企業・個人業が多いため情報共有の場が少ない→安全教育普及困難
	若年群:	・経験不足、未熟さによる判断ミス、気づき欠如 ・千人率の怪我リスク最多	
非正規雇用	・雇用の不安(ストレイン) ・妥当性低位者の割合が高くなる傾向 ・女性、外国人労働者、若年または高齢群の割合が高い(複合リスクの可能性) ・安全教育、メンタルヘルス向上のための機会少ない可能性 ・モチベーション低下の可能性		【医療・看護・介護】例) ・言葉の問題 ・コモン・センスの違い
女性活躍	・職業ストレインの原因:職場の人間関係 ・幅広い価値観・働き方の多様性が理解されていない可能性 ・女性の少ない職場での交流不足 ・女性活躍評価において国際的に低評価		【製造業】例) 外国人労働者の文化・生活習慣の違いによる事故リスク増大
外国人労働者	・言葉の問題、コミュニケーション不足による事故リスク ・文化・生活習慣の違いによる事故リスク ・共通の教育、調査遂行の困難		etc.

Table 2
ダイバーシティを経営戦力とし、多彩な人材能力を発揮できる土壌をつくるために出来る取り組みチェックリスト(経済産業省「平成28年度 新・ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集」(経済産業省, 2017)をもとに一部抜粋し作成)

<p>(1)ダイバーシティを経営戦略として進めるために ～自社のダイバーシティ経営の方向性を定め、推進していくために必要なこと～</p>	<p>(2)多様な人材が活躍できる土壌をつくるために ～自社の社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすために必要なこと～</p>
<p>①自社の経営理念とダイバーシティ経営の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の経営理念は、多様な価値観や考え方を束ねる“拠り所”となっているか ・経営理念や行動指針との関連性の中で、ダイバーシティ経営が位置づけられているか ・トップは「自社にとって、ダイバーシティとは何か」、「どのような意味をものものか」を明確に発信しているか <p>②経営トップを核にした体制・計画作り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行動計画を実現するための適切な目標を設定しているか。また、目標に対して、適切な指標を設定し進捗管理・達成度を測定しているか ・ダイバーシティを推進する体制があるか。また、ダイバーシティ推進の担当部署は、各関連部署と密接に連携を図っているか ・トップは担当部局だけではなく、社員とコミュニケーションをとりながら進めているか 	<p>(A)人事制度・人材登用</p> <p>①職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・誰にとってもわかりやすい評価体系になっているか。また公正な評価を実施できるよう、業務分担や達成すべき目標が明確になっているか <p>②多様な人材の積極的な登用・採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ポジティブ・アクション」(過渡的な構造改革の取り組みとして、多数派・主流派でなかった人材を積極的に登用するための条件を整備する取り組み)を有効に活用しているか <p>③多様性を引き出し活かす配置・転換</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材の経験・スキルの多様性を高め(多能工化)、新たな可能性を開発して発揮できるように意識的な配置・転換を行っているか ・多様な人材の活躍を支えるような雇用区分の設計になっているか <p>(B)勤務環境・体制整備</p> <p>①勤務時間・場所の柔軟化と長時間労働の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間や場所などに関して柔軟な働き方が可能になっているか ・画一的な働き方を見直し、長時間労働を是正しているか <p>②多様な人材が働きやすい環境・体制構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個々の社員の事情に応じた環境整備を行っているか。また、その勤務を支援する体制がとられているか
<p>(3)多様な人材の活躍を価値創造につなげるために ～個々の社員の活躍を、イノベーション創出へつなげるために必要なこと～</p>	<p>(C)社員の意識改革・能力開発</p> <p>①キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修などを実施しているか。また、社員のスキルアップのための多様な手段を用意しているか ・多様なキャリアや価値観を持つ人材のネットワークングを通じて、社員の仕事への意欲の向上やキャリアアップを図っているか <p>②マネジメント層の意識改革・スキル開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多様な人材の能力を発揮させるために、管理職層の意識改革を図る取り組みを実施しているか ・管理職層のマネジメントスキルを高めるための工夫を行っているか

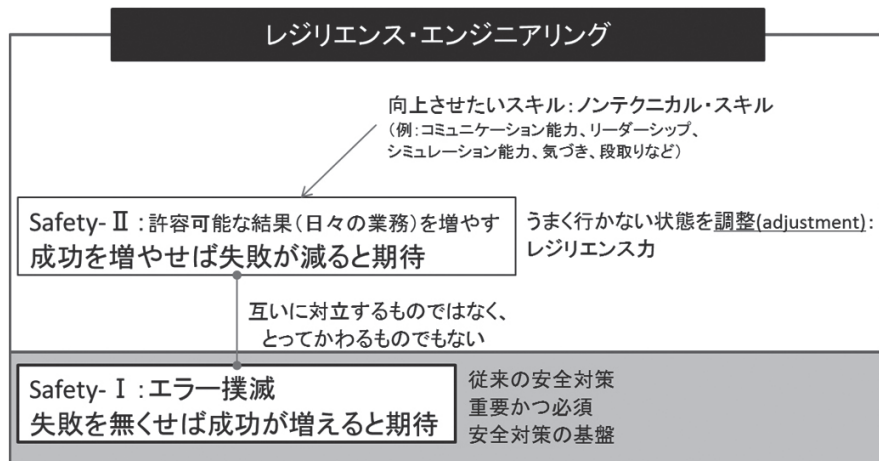


Figure 10. Safety- I & Safety- II の関係 (E. ホルナゲル, 小松原 (2016) を基に作成, 一部改変)。

いった点に留意しながら行うことが望まれる(申, 2001a; 申, 2001b; 申, 2006)。また, ダイバーシティ経営がおこなわれている職場では, 外国人労働者の言葉の問題を解決するために, リーダーとなる中心人物とのコミュニケーションを緊密に取りながら行っていることはすでに述べたが, KY 活動などの小集団活動についても各グループのリーダーに安全について議論できるようなトレーニングを受けてもらう必要もある。今後は安全管理担当者の役割がこれまで以上に期待されることになると思われる。

【レジリエンス・エンジニアリングとノン・テクニカルスキル】 職場の成員間のコミュニケーション不足の問題はダイバーシティ経営時代に限定した問題は無いが, 今後多様な人材との協働においてますます大きな問題となる可能性がある。また, 多様な視点から得られる価値創造に取り組むには現場での柔軟な対応も求められるだろう。このような組織の柔軟な対応力をもつしなやかな組織や社会を実現させるための働きかけを「レジリエンス・エンジニアリング」という(Holnagel, 2014 (北村・小松原監訳, 2015); 小松原, 2016a; 小松原, 2016b)。「レジリエンス」は, 復元性, 回復力, 弾力性の優れた状態を意味し, ストレス耐性とも言われる。レジリエンス・エン

지니어リングのような働きかけが今後のダイバーシティ経営において, 経営者が念頭に置くべきものであると考える。以下, 簡単な説明と現況を紹介する。

レジリエンス・エンジニアリングの提唱者である, E. ホルナゲル博士は, 安全の考え方として, 従来の安全の考えを「Safety- I」と定義し, 新しい安全の概念として「Safety- II」を提唱した(Figure 10)。「Safety- I」とは安全を「事故のない状態」であり, 「うまく行かない状態をなくす」ために, ヒューマン・エラーや不安全行動を極力抑える活動に力を注ぐ。他方, 「Safety- II」は, Safety- I の状態だけでなく「うまく行っている状況」にも注目する。現場は一樣ではなく, 状況によって, ルール通りにこなしていてもうまく行かないことは起こりえる。このようなとき, 人間は状況に合わせて臨機応変に調整(アジャスト)していく。このように現場でうまくいくよう「調整(adjust)」するために必要なスキルは「ノン・テクニカルスキル」と言われ, 通常の作業をこなすための従来必要な技術・スキル=テクニカル・スキルスタイルとは異なるためこのように名付けられた(Figure 10)。安全担当者の中には, ノン・テクニカルスキルをまったく新しい概念で, 素晴らしいトレーニング方法が提供されるものと誤解

されることも多いが、「ノン・テクニカルスキル」はこれまで「仕事の出来る人」が持っていた「気づき」や「段取り能力」であり、格段に新しいものではない。また、一定のトレーニングや学びの機会に多く接することで養うことが出来るものと捉えたほうが良いと考えている。現段階では、教育講習やリスク・アセスメントなどの既存の手法に「振り返り」といったディスカッションの機会を加え、相互に「気づき」を与えるやり方を勧めている。ダイバーシティ経営時代の到来をふまえ、今後は Safety- II で求められるノン・テクニカルスキルを養うための簡便で効率的な手法の確立も求められるだろう。

結びに変えて：今後の研究のあり方について

非正規雇用者や女性労働者、幅広い年代層、外国人労働者など、今後はますます研究対象が幅広くなっていくと思われる。その際には非正規雇用者の妥当性低位者の割合を抑えるために、人事考課と一切関係ないことを折に触れて理解してもらい、彼らが安心して調査に参加できるように腐心する必要がある。また調査を行う側はこれまで以上に調査対象者の負担を考慮しながら進めていかないといけなくなると思われる。

外国人労働者を対象とした調査では、今後、外国人労働者の事故や安全意識、不安全行動の傾向を知るために、さらなる調査が望まれる。しかしながら、言語の問題により既存の質問票は使用できず、翻訳をしたり新しく作成したりといった対応が求められる。筆者は実際に既存の質問票を英訳したうえで、某企業内の日本人従業員との違いを調べようとしたが、質問項目によって生活習慣の違いから調べたい安全への価値観が正しく理解されなかったり、質問の意味がなくなってしまうと様々な問題に直面し大幅な修正をせざるを得なかった経験がある。また、今後は各研究者や企業内に限定した狭い調査活動ではなく、産官学連携による柔軟な研究体制が求められていくだろう。

文献

- 中央労働災害防止協会（2000）. 高齢労働者の労働災害防止に係る調査研究報告書 中央労働災害防止協会
- 中央労働災害防止協会（2005）. 安全衛生年鑑平成 16 年版 中央労働災害防止協会
- 中央労働災害防止協会（2013a）. 若年労働者の労働災害防止のポイント（スタッフ・管理者向け）－若年労働者の労働災害防止のための安全衛生管理手法の開発に関する調査研究報告書－ 中央労働災害防止協会 Retrieved from <http://www.jisha.or.jp/research/report/index.html>
- 中央労働災害防止協会（2013b）. 飲食店の安全衛生活動好事例集 中央労働災害防止協会 Retrieved from http://www.jisha.or.jp/research/report/201303_01.html
- 中央労働災害防止協会（2016）. 労働災害分析データ 中央労働災害防止協会 Retrieved from <http://jisha.or.jp/info/>
- Holnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management.*: Routledge.
（ホルナゲル, E. 北村 正晴・小松原 明哲（監訳）(2015) Safety- I & Safety- II 安全マネジメントの過去と未来 海文堂出版）
- Johnson, J. V. & Hall, E.M. (1988). Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-311.
- 経済産業省関東経済産業局（2017）. 「ダイバーシティ経営」について 経済産業省関東経済産業局 Retrieved from http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/humanresources/diversity_keiei

- html (2017 年 10 月 1 日)
- 経済産業省 (2017). 平成 28 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集 経済産業省 Retrieved from <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/outline/index.html> (2017 年 10 月 1 日)
- 小松原 明哲 (2016a). 安全方法論としての Safety- I & Safety- II の論理 産業・組織心理学会第 32 回大会 (立教大学) 講演会資料
- 小松原 明哲 (2016b). 安全方法論としてのレジリエンス・エンジニアリングの考え方 安全工学シンポジウム 2016 特別講演資料
- 厚生労働省 (2013). 平成 24 年「労働安全衛生特別調査 (労働者健康状況調査)」の概況 厚生労働省 Retrieved from http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h24-46-50_01.pdf
- OECD (2015). OECD Employment Outlook 2015, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2015-en
- 世界経済フォーラム World Economic Forum (2016). The Global Gender Gap Report 2016 World Economic Forum Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf (2017 年 12 月 1 日現在)
- 申 紅仙・正田 亘 (2001a). 作業現場におけるコミュニケーションに関する一考察 - 2 つの建設現場の KYM から - 産業・組織心理学会第 17 大会発表論文集, 166-169.
- 申 紅仙 (2001b). 五感を活用した安全教育プログラムの開発・実施とその効果 - プログラム実施前後の職長・作業員の意識の変化について - 産業・組織心理学研究, 15 (1), 65-72.
- 申 紅仙 (2006). 安全と労働の質 古川 久敬 (編) 朝倉心理学講座 13 産業・組織心理学 (pp. 150-172) 朝倉書店
- 申 紅仙 (2007). 仕事の能率と安全 山口 裕幸・金井 篤子 (編) よくわかる産業・組織心理学 (pp. 156-171) ミネルヴァ書房
- 申 紅仙 (2014). 日常生活の中で見られる大学生の不安全行動とリスク評価に関する一考察 人間科学, 32 (1), 23-28.
- 申 紅仙 (2015). 大学生アルバイトと事故リスクについて: ヒヤリ・ハットおよび怪我事例から考える 人間科学, 33 (1), 13-21.
- 申 紅仙 (2017a). レジリエンス・エンジニアリング: 安全管理・安全教育のトレンドを考える 月刊フェスク 429, 20-27.
- 申 紅仙 (2017b). エラーとリスク管理 太田 信夫 (監修) 金井 篤子 (編) 産業・組織心理学: 仕事と心理学シリーズ 北大路書房
- 総務省消防庁 (2016). 女性消防吏員の活躍推進のためのポータルサイト 総務省消防庁 Retrieved from http://www.fdma.go.jp/josei_shokuin/ (2017 年 10 月 1 日)

—— 2017.11.28 受稿, 2017.12.13 受理 ——